MANAGER

AVEC LES OUTILS DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

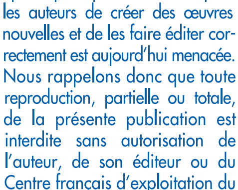
Martine BOUANA • Micheline LEFÈVRE

MANAGER AVEC LES OUTILS DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

- ☑ S'ajuster aux différentes situations
- ☑ Consolider la confiance en soi
- ☑ Renforcer son leadership
- ☑ S'épanouir dans le management



© Illustrations : Dominique Bruneton
Conception maquette intérieure : Ici et ailleurs



5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-070992-2

« Celui qui dirige les autres est peut-être puissant,
mais celui qui s'est maîtrisé lui-même a encore plus de pouvoir. »

Lao Tseu

Remerciements

Nous remercions chaleureusement tous ceux qui nous ont accompagnées dans l'élaboration de cet ouvrage.

Serge Bouana, Diane Breton, Valérie Briotet, Stéphane Diaz, Benjamin Maignan, Cathy Metz, Arnaud Stimec.

Nous remercions également nos enseignants, nos accompagnateurs, tous nos clients et nos partenaires qui nous font confiance.

Sommaire

Introduction.. 11
■ Outil 1 : La théorie de l'apprentissage........................... 16
■ Outil 2 : La réflexion préalable à l'échange 19
■ Outil 3 : Le DE(E)SC 20

Étude de cas 1 **Rappel des règles de comportement**.................... 23
1. Les objectifs.. 27
2. Les outils 28
■ Outil 4 : Les drivers ou petites voix du passé 28
■ Outil 5 : Les positions de vie 33
3. L'analyse du cas 36
4. Nos préconisations.. 37

Étude de cas 2 **Apprendre à dire non**.. 41
1. Les objectifs.. 45
2. Les outils 45
■ Outil 6 : Les comportements passifs............................. 46
■ Outil 7 : L'assertivité 49
3. L'analyse du cas 51
4. Nos préconisations.. 54

Étude de cas 3 **Prise de recul émotionnel**.. 57
1. Les objectifs.. 61
2. Les outils 61
■ Outil 8 : Le singe sur l'épaule... 62
■ Outil 9 : Le feedback 63
3. L'analyse du cas 64
4. Nos préconisations.. 65

Étude de cas 4 **Entretien de recadrage** ... 69

1. Les objectifs ... 73
2. Les outils ... 74
   - Outil 10 : Le « Y » de la communication ... 74
   - Outil 11 : Établir le rapport ... 75
3. L'analyse du cas ... 78
4. Nos préconisations ... 78

Étude de cas 5 **Motiver et valoriser ses collaborateurs** ... 81

1. Les objectifs ... 85
2. Les outils ... 85
   - Outil 12 : Les signes de reconnaissance ... 85
3. L'analyse du cas ... 90
4. Nos préconisations ... 90

Étude de cas 6 **S'adapter à son interlocuteur** ... 93

1. Les objectifs ... 97
2. Les outils ... 97
   - Outil 13 : Les quatre émotions de base ... 97
   - Outil 14 : Le schéma PNL de la communication ... 102
3. L'analyse du cas ... 104
4. Nos préconisations ... 106

Étude de cas 7 **Être en phase avec soi-même** ... 111

1. Les objectifs ... 115
2. Les outils ... 115
   - Outil 15 : La collection de timbres ... 116
   - Outil 16 : Le triangle dramatique de Karpman ... 117
3. L'analyse du cas ... 121
4. Nos préconisations ... 124

Étude de cas 8 Manager ses ex-homologues 129

1. Les objectifs 133
2. Les outils 133
   - Outil 17 : L'imago 133
3. L'analyse du cas 135
4. Nos préconisations 136

Étude de cas 9 Faire adhérer au changement 141

1. Les objectifs 145
2. Les outils 145
   - Outil 18 : Le processus de changement 145
   - Outil 19 : Fait, opinion et sentiment 149
3. L'analyse du cas 151
4. Nos préconisations 153

Étude de cas 10 Accompagner un nouveau collaborateur 157

1. Les objectifs 162
2. Les outils 163
   - Outil 20 : Le SCORE 163
3. L'analyse du cas 165
   - Outil 21 : L'ancrage 170
4. Nos préconisations 173

Conclusion 177

Bibliographie 179

Annexes

1. Historique de l'AT et de la PNL 181
2. Les raisons de notre choix d'outils 185
3. À propos des auteures 186

Introduction

La raison d'être de cet ouvrage

Le manager évolue dans sa carrière. Il encadre différents types de personnalités.

La direction a le souci de garantir le rôle économique et le rôle social de l'entreprise.

Les collaborateurs se mobilisent sur les préoccupations opérationnelles du quotidien.

Le manager représente le lien entre ces deux dernières entités. Il a le devoir d'harmoniser les décisions stratégiques de la direction et d'insuffler la motivation à ses collaborateurs. Il a pour mission d'atteindre les objectifs fixés chaque année. Sa réussite passe sans conteste par l'acceptation de la politique de l'entreprise, la compréhension des typologies des différents acteurs.

Pour ce faire, il développera et sera valeur d'exemple d'ouverture d'esprit, indispensable pour mieux fonctionner ensemble.

Cependant, chacun de ses actes et chacune de ses paroles, conditionnés par une ou plusieurs intentions positives cachées, seront la résultante du cadre de référence construit dès sa prime enfance. Une prise de conscience de son propre cadre de référence et des limites qu'il fixe, facilitera l'ouverture d'esprit. Il découle de cette connaissance un élargissement du nombre d'options possibles dans les différentes situations vécues ou à vivre.

Libre à chacun d'élargir et d'enrichir son cadre de référence.

Par ailleurs, plusieurs contraintes de savoir-être s'imposent à l'ensemble des acteurs de l'entreprise :

– adopter un comportement d'ouverture aux autres,
– s'autoriser à accepter les différences individuelles,
– choisir la flexibilité,
– intégrer l'importance du facteur temps…

Cette liste n'est bien sûr pas exhaustive.

La genèse de ce livre

Pour répondre à ces contraintes multiples, vous découvrirez dans cet ouvrage des **techniques concrètes** pour vous soutenir dans votre action managériale.

Notre cheminement a consisté à :

– nous mettre à la place des nombreux managers rencontrés, accompagnés et formés lors de nos interventions en entreprise ;
– nous familiariser avec le contexte externe et interne de l'entreprise cliente ;
– décoder les différentes personnalités impliquées dans les problématiques abordées.

Nous nous sommes posé quatre questions essentielles :

■ Comment combler la solitude du manager au moment de la prise de décisions relationnelles face à un enjeu toujours plus prégnant ?
■ Comment enrichir la réflexion du manager avant de passer à l'action, tout en prenant en compte ses besoins de développement personnel ?
■ Comment accepter, s'approprier, incarner la théorie et comment la mettre en pratique ?

■ Comment chacune des questions posées sur le comportement managérial au quotidien peut-elle trouver sa réponse dans cet ouvrage ?

Pour chaque apport, nous avons incarné et vécu le cas contextualisé pour lequel nous avons élaboré une logique de réflexion pour aboutir à une préconisation.

Notre but vise à vous offrir un recueil de ressources accessibles, pragmatiques et simples d'utilisation. Ce livre est une « chaîne de production », depuis la théorie de l'outil jusqu'à la mise en œuvre de la solution. Il est le fruit d'une compilation de savoirs, d'expériences, de rencontres qui nous a donné de multiples occasions de nous enrichir, de nous ouvrir aux autres, de croire en l'Homme.

Nous abordons différentes études de cas. Chaque situation propose un outil sous sa forme théorique et pratique. Nous analysons chaque cas grâce à des mises en situation. Nous vous communiquons notre analyse pour laquelle nous nous sommes axées vers un important travail de simplification dans le but de vous faciliter l'approche des outils. Chaque outil est accompagné d'une proposition des co-auteures. Nous l'illustrons par un dialogue imaginaire.

Mode d'emploi du livre

Analyse de 10 cas numérotés

Vous pourrez retrouver tout au long de cet ouvrage un accès facilité par son organisation. Chaque étude de cas aborde une situation délicate précise qui vous est relatée. Le contexte de la situation est identifié.

Vous retrouvez alors des étapes récurrentes et structurées :

■ **Introduction**

Cette introduction vous délivre des axes de travail.

- **Contexte**

  Une historiette campe le décor de l'étude de cas.

- **Phase de réflexion**

  Cette phase est le moment indispensable de prise de recul du manager pour construire son plan d'action.

- **Objectif de l'entretien**

  La réflexion porte sur le quoi, c'est-à-dire le fond. Le manager définit les points à atteindre à l'issue de l'entretien.

- **Objectif du manager**

  La réflexion porte sur le comment, c'est-à-dire la forme. Le manager programme la manière de guider l'entretien.

- **Outils**

  Cette phase d'apport théorique vous donne la définition de l'outil de l'Analyse Transactionnelle (AT) ou de la Programmation Neuro-Linguistique (PNL) ou encore de la communication générale.

- **Analyse du cas**

  Nous mettons en regard l'outil face au cas proposé pour vous faciliter son intégration. L'idée est de vous aider dans la résolution du cas soumis.

- **Nos préconisations**

  Nos préconisations représentent le regard que nous posons sur cette étude de cas au travers de nos multiples expériences. Nous l'exprimons par une ou plusieurs hypothèses de solutions.

Dans tous les cas évoqués, différents outils vous aideront à résoudre des situations délicates. À vous de choisir, parmi ceux que nous vous offrons dans cet ouvrage, celui que vous manieriez avec le plus d'aisance, d'efficacité et de pertinence selon votre contexte.

Il s'agit également pour vous d'être prêt à tester ces outils.

Comment ce livre est-il organisé ?

Nous présentons une situation de management que nous avons vécue et/ou observée soit dans notre pratique managériale, soit dans l'une de nos entreprises clientes auprès de qui nous sommes intervenues, et dont nous conserverons l'anonymat. Les noms des personnes mises en scène sont le fruit de notre imagination.

Nous proposons de traiter cette situation de management en appliquant un ou plusieurs outils issus de la communication générale, de la Programmation Neuro-Linguistique ou de l'Analyse Transactionnelle. Nous présentons stricto sensu un ou plusieurs de ces outils. Nous citons nos sources.

Pour une communication managériale constructive

Le cadre de référence

Chaque acte et chaque parole exprimés sont conditionnés par une ou plusieurs intentions positives cachées. Elles sont la résultante du cadre de référence que la personne s'est construit dès sa prime enfance, c'est-à-dire les éléments constitutifs de sa personnalité. Nous y retrouvons la culture, les valeurs, les croyances, l'éducation, l'influence du milieu familial, scolaire ou religieux, de l'environnement géographique et social... dans lesquels la personne a évolué, évolue et évoluera encore.

Accepter ce postulat implique d'intégrer de nouvelles méthodes de communication. Notre expérience nous a démontré que, pour avancer efficacement, trois critères semblent indispensables à toute situation d'échanges relationnels dans notre milieu professionnel :

- **la théorie de l'apprentissage** (outil 1)**,**
- **la réflexion préalable à l'échange** (outil 2)**,**
- **le DE(E)SC** (outil 3)**.**